

Desarrollo y gestión de micro emprendimientos en áreas rurales

Módulo 3: Instrumentos para el desarrollo de microemprendimientos.

- 1.. Análisis de Mercado
- 2.. La matriz de crecimiento Producto-Mercado
- 3.. Análisis FODA
- 4.. Árbol de problemas y árbol de soluciones
- 5.. Plan de Negocios



1. El análisis de mercado.

El Análisis de Mercado permite determinar **la oferta** (empresas o productores que ofrecen productos similares, con que características, a que precios) y permite conocer **la demanda** (quiénes son los consumidores, qué valoran del producto, cuánto están dispuestos a pagar por el mismo)

Permite la **descripción de situaciones futuras** (factor clave para decidir iniciar o no el emprendimiento)

El Análisis de Mercado es una de las principales **fuentes de información** de un Plan de Negocios, ya que permite determinar el mercado potencial.

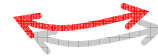
Una vez realizado, debe permitir responder en forma adecuada a la pregunta: **¿En qué mercado estoy?**



1. El análisis de mercado.

Primer objetivo

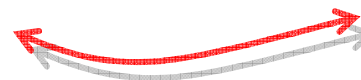
Identificación de oportunidades de mercado



Qué vender

Segundo objetivo

Recoger información acerca de las condiciones de compra de esos productos



cómo y porqué
se compran esos
productos.



1. El análisis de mercado.

Análisis de mercado: elementos a tener en cuenta.

 constituye un aporte específico para el **planeamiento** y la **toma de decisiones** en relación al emprendimiento futuro.

 Es un instrumento que nos va a permitir **reducir riesgos**

 se trata de un **estudio exploratorio**, nadie podría estar en condiciones de garantizarnos, que la realidad con que nos vamos a encontrar sea tal como la que el Análisis de Mercado nos describe



1. El análisis de mercado.

Componentes.

Análisis de la **Oferta**

Análisis de los **canales de comercialización**

Análisis del **comportamiento del consumidor.**

Análisis de la oferta (análisis de la competencia) La competencia es una de las variables que menos se pueden controlar en una actividad.

Categoría de competidores

- .. **Directos:** ofrecen los mismos productos o servicios en el mismo ámbito geográfico.
- .. **Indirectos:** ofrecen productos o servicios que, por sus características pueden llegar a sustituir productos propios.
- .. **Potenciales:** si bien hoy no ofrecen el producto en el lugar, pueden llegar a hacerlo en el futuro



1. El análisis de mercado.

En relación a nuestros productos o servicios:

¿Cómo es nuestro	PRODUCTO	comparado con otros?
¿Cómo es nuestro	PRECIO	comparado con otros?
¿Cómo atendemos al lo hacen otros?	PÚBLICO	en comparación a como
¿Cómo son nuestros los que dan otros?	PLAZOS	de pago comparados con
¿Cómo es nuestra	PROMOCIÓN	comparada con otras?
¿Cómo es nuestra	PUBLICIDAD	comparada con otras?

Análisis de escenarios diferentes: Plan de contingencias



1. El análisis de mercado.

Determinación del tamaño del mercado.

∞ **Cantidad** total del producto que se comercializa en la zona

Análisis de los canales de comercialización

Análisis del comportamiento del consumidor



2. La matriz de crecimiento producto-mercado.

	Productos existentes	Nuevos productos
Mercados existentes	Penetración de Mercados	Desarrollo de productos
Nuevos Mercados	Desarrollo de mercados	Diversificación



2. La matriz de crecimiento producto-mercado.

	Productos existentes	Nuevos productos
Mercados existentes	Penetración de Mercados	Desarrollo de productos
Nuevos Mercados	Desarrollo de mercados	Diversificación



3. Análisis FODA

+ El Análisis FODA (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de nuestra organización

+ identifica:

++ las **A**menazas y **O**portunidades que surgen del ambiente y

++ las **F**ortalezas y **D**ebilidades internas de la organización.

+ El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de nuestra organización para:

++ aprovechar oportunidades

++ contrarrestar amenazas

++ corregir debilidades



3. Análisis FODA

Las **A**menazas y **O**portunidades se identifican en el **exterior** de la organización, en su contexto.

Esto implica analizar:

- los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa u OC entre ellos.
- las tendencias del mercado. Para ello nos valemos del análisis de la competencia que efectuamos en el Análisis de Mercado
- los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.



3. Análisis FODA

Las **F**ortalezas y **D**ebilidades se identifican en la **estructura interna de la organización.**

Deben evaluarse:

- la calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- la eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos
- la capacidad de satisfacer al cliente.



4. Árbol de problemas

Problemática a resolver  Encadenamiento **causa -efecto**

Ordenamiento de los problemas principales

 Identificar el conjunto de problemas sobre los que se concentrarán los objetivos.

 Facilita determinar si los problemas fueron resueltos.

Problemas identificados como soluciones  objetivos del proyecto

Objetivos  -- medios para encarar el problema de desarrollo
-- instrumento para determinar su impacto de desarrollo 

4. Árbol de problemas

¿Cómo se elabora?

PASO 1

Identificar los principales problemas con respecto a la situación en cuestión.

PASO 2

Formular en pocas palabras el problema central.

PASO 3

Anotar las causas del problema central.

PASO 4

Anotar los efectos provocados por el problema central.

PASO 5

Elaborar un esquema que muestre las relaciones de causa y efecto en forma de un Árbol de Problemas.

PASO 6

Revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.



4. Árbol de problemas

VENTAJAS.

- ☐ **a. Permite detectar las causas más básicas del problema:** En efecto, a partir de realizar un encadenamiento de causas y efectos, puede llevar a detectar la “causa primera” de la situación problemática observada. Permite también probar la validez de la cadena de causas con un marco teórico.
- ☐ **b. Permite la participación de los beneficiarios:** éstos son particularmente importantes en la identificación del “mapa de problemas” previo al árbol, y en señalar la relación entre causas y efectos
- ☐ **c. Permite establecer un objetivo claro para el proyecto:** en efecto, a partir de identificar las causas más remotas, se puede establecer dónde será más efectivo actuar.

Si una situación observada es efecto de otras causas, el proyecto debería focalizarse en aquellas, no en los efectos observables.

A partir de lo señalado en el punto “c.”, se puede construir un “**árbol de objetivos**”, donde los problemas se expresan como objetivos a lograr.






5. El plan de negocios.

Definición

Instrumento que se utiliza para analizar y evaluar un emprendimiento productivo y comercial.

El plan de negocios permite evaluar:

- ☐ La **factibilidad técnica**  ¿Puede llevarse a cabo el emprendimiento?
- ☐ La **factibilidad económica**  ¿va a dar los resultados esperados?
- ☐ La **factibilidad financiera**  ¿existen los recursos necesarios para llevar a cabo el emprendimiento? 

5. El plan de negocios.

Muchas veces se confunde la idea de un producto con un negocio.

Antes de lanzarse a armar un PN, es necesario elaborar muy cuidadosamente la idea.

Un PN bien realizado indica **que hacer** y **cómo hacerlo**, lo que permite ahorrar tiempo y evitar contratiempos posteriores.

Es necesario **organizar la información disponible**, detectar **cuál es la información faltante** y determinar **cómo se conseguirá**



5. El plan de negocios.

El **Plan de Negocios** debe reunir toda la información necesaria para evaluar un emprendimiento y los lineamientos generales para ponerlo en marcha

Presentar un plan es fundamental para **buscar créditos, socios o inversores**. Además, sirve como **guía** para quienes van a estar al frente del emprendimiento.

Un buen plan:

- * Interpreta el entorno
- * Evalúa resultados que se obtendrán
- * Determina las variables involucradas en el proyecto
- * decide la asignación óptima de recursos

Un buen plan evalúa:

la gente,
la oportunidad,
el contexto y
el análisis del riesgo y la recompensa.

Además:

considera a las personas,
la oportunidad y
el contexto como un blanco móvil.



5. El plan de negocios.

Tiempo de elaboración.

La elaboración de un plan puede llevar de unos pocos días a meses.



no se trata sólo de redactar un documento sino de **imaginar y poner a prueba** toda una estructura lógica.

Implica dar respuesta a preguntas de este tipo:

- ☐ ¿Se puede vender esta cantidad a este precio?
- ☐ Con ésta estructura, ¿se puede responder a esta demanda?
- ☐ ¿Es ésta inversión suficiente para este crecimiento proyectado?

Un plan debe demostrar que se puede manejar todo el proceso organizativo-comercial en forma completa  **desde la identificación de la oportunidad hasta la venta del producto.**



5. El plan de negocios.

Principales beneficios prácticos de un plan de negocios

- I. Determina **las oportunidades del negocio** más prometedoras para la empresa.
- II. Permite determinar los **mercados de interés** para la empresa.
- III. Señala cómo **participar más activamente** en esos mercados.
- IV. Estimula el **uso más racional de los recursos**.
- V. Establece una **base firme para planificar** todas las actividades de la empresa.
- VI. Permite **asignar responsabilidades** específicas y establecer programas de trabajo coordinados.
- VII. Determina las **áreas más importantes** que se deben controlar.
- VIII. Permite evaluar **estrategias alternativas**.
- IX. Aporta las bases para decidir el **tipo de productos o servicios** que se deben ofrecer a la clientela.
- X. Crea **conciencia de los obstáculos** que se deben superar.
- XI. Establece **objetivos, programas, estrategias y planes a seguir**, que permiten controlar mejor el desarrollo futuro de la empresa.



5. El plan de negocios.

Es fundamental incluir en el Plan de Negocios:

- los resultados del análisis,
- la investigación del mercado en el que se operará,
- un análisis de fortalezas y debilidades del emprendimiento y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.

Delineados los objetivos del PN y una vez que se ha realizado un análisis general del mercado, se debe analizar también a la **competencia**, estableciéndose las oportunidades que existen en el mercado.

Restantes aspectos que completan el Plan de Negocios.

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1. La idea de proyecto | 7. Los recursos e inversiones. |
| 2. La estrategia | 8. La factibilidad técnica |
| 3. Los factores críticos del éxito | 9. La factibilidad económica. |
| 4. El Plan de Marketing | 10. La factibilidad financiera |
| 5. La Promoción y la Publicidad | 11. La necesidad de proyectos complementarios |
| 6. Los recursos humanos | 12. El análisis de sensibilidad. |



5. El plan de negocios.

1. La idea de proyecto

El **cumplimiento del objetivo** es la razón de ser del proyecto, por lo que se debe definir una **estrategia** para alcanzar el mismo.

El proyecto se justifica si existe una oportunidad en el **mercado**: los proyectos deben tener una orientación de mercado y responder a la demanda.



5. El plan de negocios.

2. La estrategia.

La estrategia es un elemento necesario para marcar el rumbo de la empresa.

La empresa puede tomar tres estrategias de venta (Porter, M):




- a. **Liderazgo en costos:** aventajar a la competencia por costos. (precios más bajos o para reinvertir el ingreso adicional en el negocio)
- b. **Diferenciación:** diversificación de productos. Crear un valor sobre el producto ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único (diseño, imagen de marca, tecnología, servicio al cliente)
- c. **Enfoque: Reconoce** gran cantidad de oportunidades en el mercado. Oferta de productos y servicios especializada. Identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado.



5. El plan de negocios.

3. Los factores críticos del éxito.

Debilidades que impiden afrontar con éxito las operatorias comerciales

-  Las referidas a las **operatorias comerciales** propiamente dichas
-  Las relacionadas con las **condiciones de contexto**
-  Las relacionadas a las **barreras de acceso** al mercado.



5. El plan de negocios.

3. Los factores críticos del éxito.

Indicadores

- ser el único en el mercado.
- ser el primero en el mercado.
- comprar barato
- poder vender más caro que el promedio.
- saber hacer algo mejor que nadie.
- tener una red de contactos
- tener capacidad financiera.
- tener un nombre o una reputación.
- estar en una buena ubicación.
- tener un producto innovador.
- poseer un amplio sistema de distribución



5. El plan de negocios.

3. Los factores críticos del éxito.

NO CONTROLABLES. Son aquellos externos al negocio, sobre los cuales no se puede ejercer ninguna acción. Por lo que, de las proyecciones que haga sobre ellos, y del manejo que realice sobre los factores controlables, dependerá el éxito del emprendimiento.

¿Cuáles serían estos principales factores no controlables?

- ❑ La demanda
- ❑ La oferta
- ❑ Las tendencias del contexto
- ❑ Evolución de los insumos y materias primas.

Los **CONTROLABLES:**

- ❑ Producto (forma, presentación, calidad, etc.).
- ❑ Relación costo-precio.
- ❑ Comercialización.



5. El plan de negocios.

3. Los factores críticos del éxito.

Veamos ahora el detalle de los factores no controlables y controlables.

NO CONTROLABLES



La demanda..

no es una sola, sino que se la puede clasificar teniendo en cuenta la **relación existente entre ésta y el producto ofrecido**, más las **características típicas de cada mercado**.

Toda demanda presenta **dos aspectos básicos**:

El cualitativo

El cuantitativo



5. El plan de negocios.

3. Los factores críticos del éxito.

La importancia del contexto.

Abarcan aspectos técnicos, económicos, sociales y legales con referencia al negocio y su entorno. Determina cual será la incidencia de estos aspectos en el emprendimiento.

Se debe tener en cuenta que el negocio se desarrollará en un contexto cambiante. Hay que informarse, observar las transformaciones, adecuarse al cambio

Muchas veces el contexto es el pivote en el cual se apoya el emprendimiento



5. El plan de negocios.

4. Plan de marketing.

Distribución.

Directa o con intermediarios.

Alcance (local, zonal, provincial, regional, etc.)

Incluir mapa de cobertura.

Comunicación

Describir el objeto de la comunicación.

Determinar los medios de comunicación.

Mostrar el plan de comunicaciones de al menos un año

Incluir el análisis costo-beneficio del plan de comunicaciones

Empresas en marcha: incluir campañas realizadas y resultados.



5. El plan de negocios.

4. Plan de marketing.

Determinación del precio y condiciones de venta.

- ☐ Determinación de las condiciones y formas de venta.
- .
- ☐ Distancia de los clientes al lugar de venta
- ☐ Vendedores
- ☐ Horarios de atención
- ☐ Atención al público
- ☐ Plazos de pago



5. El plan de negocios.

5. Los recursos humanos

- Factor clave en cualquier emprendimiento.

En un emprendimiento nuevo, capítulo de recursos humanos debe concentrarse en los siguientes aspectos:

- ¿Qué estructura tendrá la organización en su punto máximo de expansión (**organigrama óptimo**)?
- ¿Qué estructura tendrá al inicio y cómo evolucionará la incorporación de recursos humanos a medida que la Organización crezca (**organigrama mínimo requerido**)?
- ¿Qué **cantidad de gente** se necesitará en el corto, mediano y largo plazo?
- ¿Qué **puestos** ocuparán dentro de la estructura organizativa del emprendimiento?
- ¿Cuál será el **costo de contratación y remuneración** de los empleados que se deban contratar?



5. El plan de negocios.

6. Recursos e inversiones.

En esta etapa debe efectuarse **una evaluación** que demuestre que el negocio es posible de **poner en práctica** y de **sostenerse**.

Se deben proporcionar evidencias de que **se ha planificado cuidadosamente**, y que **se han contemplado los problema** que involucra poner en marcha el proyecto en cuestión y mantenerlo en funcionamiento.

Ensayo e investigación:

- ¿Se probó el producto/servicio? ¿Cuándo? ¿Cómo?
- ¿Funciona correctamente? ¿Se conocen otras experiencias similares?

Ubicación:

- ¿Cómo se decidió o decidirá?
- ¿Cómo se hará para estar cerca de los clientes y de los proveedores?

Escalas de producción:

- ¿Es posible responder a las ventas previstas con la escala seleccionada?
- ¿Existen posibilidades de ampliación/reducción de la capacidad?



5. El plan de negocios.

7. Factibilidad económica.

Vender es un oficio.

- ☐ Vender es un oficio que requiere condiciones especiales, no cualquiera puede salir a vender. Pero se puede aprender a vender.
- ☐ En general estamos acostumbrados a meternos todos a producir y después salir todos a vender. Esto no es bueno, conviene especializarse en cada tarea.

Vender es relacionar el producto con el cliente.

El producto tiene cualidades y el cliente tiene necesidades. Vender consiste en transformar las cualidades de nuestro producto en beneficios para el cliente.

El buen vendedor debe conocer bien el producto (propio y de la competencia) y las necesidades de los clientes.



5. El plan de negocios.

7. Factibilidad económica.

COSTOS. Para el funcionamiento del proyecto se debe analizar los **costos fijos y variables**

- **Costos fijos (o costos de estructura):** son aquellos que se mantienen invariables o se modifican sólo como consecuencia de cambios en la capacidad productiva de la empresa. Algunos ejemplos son: costos de edificios, seguros, sueldos de supervisión, sueldos indirectos, gastos de mantenimiento, etc.
- **Costos variables:** son aquellos que guardan una relación directamente proporcional con el nivel de producción, como materia prima, mano de obra directa, fuerza motriz, comisiones, impuestos a la facturación, etc.

El objetivo del análisis de costos y ventas es poder **armar un balance** proyectado para el período que se está planificando, mostrando las ganancias o pérdidas que el negocio generará una vez puesto en marcha.

El **punto de equilibrio**, es decir la cantidad de productos/servicios que deben venderse para que la empresa no gane ni pierda dinero, es otro de los datos que vale la pena incluir en el plan, ya que permite visualizar el límite entre el área de pérdidas y el área de ganancias.



6. PREGUNTAS.

1. ¿Para que se armará el Plan de negocios?
2. ¿Quienes lo elaborarán? ¿Cuáles son los plazos?
3. ¿Cuál es el punto de partida? ¿Cuáles son los supuestos?
4. ¿Cuáles son los productos o servicios que tendremos para ofrecer?
5. ¿Cuáles son las fortalezas que permitirán tener éxito en este negocio?
6. ¿Cuáles son las debilidades que se deben corregir? ¿Cómo se corregirán?
7. ¿Cuáles son los factores que pueden poner en peligro el proyecto (amenazas)? ¿Cómo se neutralizarán o enfrentarán?
8. ¿Cuáles son las oportunidades que pueden favorecer el negocio? ¿Cómo se hará para aprovecharlas y para aumentar la probabilidad de que se presenten?
9. ¿Que se conoce sobre la demanda? ¿Quienes son los consumidores? ¿Que buscan? ¿Cómo se van a satisfacer sus necesidades? ¿Cuántos son los consumidores potenciales? Y ¿cuántos los que realmente comprarán? Que fuentes permiten llegar a estas conclusiones?
10. ¿Cuál es la estrategia?
11. ¿Hay lugar en el mercado para el negocio propuesto? ¿Cuál es la mejor manera de ocuparlo?

6. PREGUNTAS.

- 12.** ¿Cuáles son los factores críticos de éxito del negocio?
- 13.** ¿Quiénes son los competidores? ¿Cuántos son? ¿Cuántos podrían convertirse en competidores en el futuro? ¿Cuáles son las ventajas competitivas de cada uno de ellos?
- 14.** ¿Cuáles son los beneficios que el emprendimiento y el producto/servicio generará para los potenciales clientes?
- 15.** ¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuanto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?
- 16.** ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?
- 17.** ¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?
- 18.** ¿Qué estructura tendrá el emprendimiento en su punto máximo de expansión? ¿Qué estructura tendrá al inicio y cómo evolucionará la incorporación de recursos humanos a medida que el emprendimiento crezca?

6. PREGUNTAS.

- 19.** ¿Qué cantidad de gente se necesitará en el horizonte de planeamiento adoptado? ¿Qué puestos ocuparán dentro del emprendimiento?
- 20.** ¿Cuál será el costo de contratación y remuneración?
- 21.** ¿Quiénes son los posibles proveedores de insumos para la producción?
- 22.** ¿Cómo es el programa de producción?
- 23.** ¿Qué recursos (físicos, económicos, humanos, tecnológicos, etc.) se necesitan para emprender este proyecto? ¿Dónde y cómo se obtendrán?
- 24.** ¿Cuáles son los desembolsos necesarios para poner en marcha el proyecto? ¿Cómo se financiarán? ¿Cuál es el monto de la inversión inicial?
- 25.** ¿Se ha hecho un estudio que garantice que el proyecto es viable técnicamente?
- 26.** ¿Cuáles son los principales problemas a solucionar durante la puesta en marcha y una vez que el proyecto esté funcionando?
- 27.** ¿Cuáles son y cómo se han establecido los precios de los productos/servicios?
- 28.** ¿Cuáles son los costos fijos que deberán afrontarse?

6. PREGUNTAS.

- 29.** ¿Cuáles son los costos variables del proyecto?
- 30.** ¿Cuál es el punto de equilibrio, es decir el punto en el que la empresa no ganaría ni perdería?
- 31.** ¿En qué momento el proyecto comenzará a generar ganancias?
- 32.** ¿Cómo se distribuyen los ingresos y egresos a lo largo del tiempo?
- 33.** ¿Cuáles son las conclusiones que se derivan de lo expuesto en el Plan de Negocios?